

第3章 ISO マネジメントシステムの運用に関する調査

3-1 調査の概要

第2章ではマネジメントシステムに共通する課題を、先行研究をもとに明らかにした。

そこでこの章では、第2章で明らかになった課題について、ヒアリング調査を実施し、検証をおこなった。

まず「組織の運用とコンサルタントの指導方法に関する調査」では、ISO9001、ISO14001 を認証取得している組織に対しヒアリング調査を実施し、コンサルタントの指導方法と組織の運用状況を調べた。

また、「コンサルタントのマネジメントシステム認識と指導方法に関する調査」では、コンサルタント指導の重点課題、および重点課題の指導方法について調べた。

この2つの調査から、組織の運用とコンサルタントの指導方法およびマネジメントシステムに対する認識の関連性について分析を試みた（図3-1）。

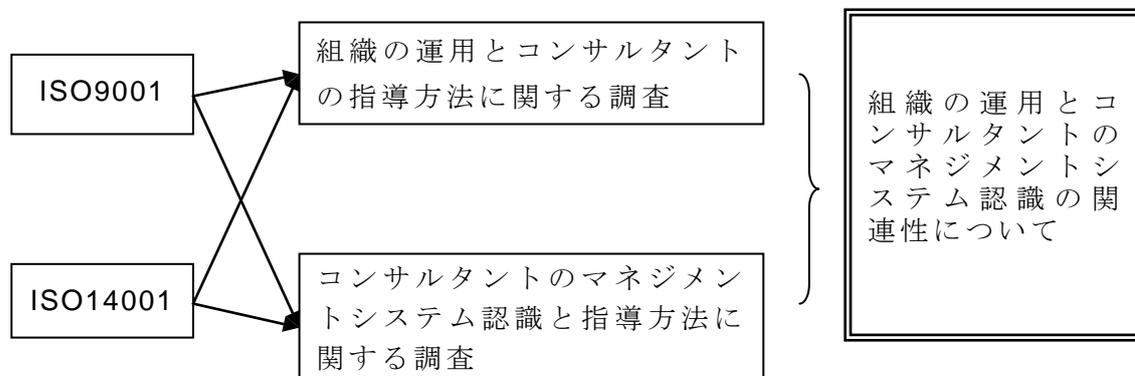


図 3-1 研究の概要

3-2 組織の運用とコンサルタントの指導方法に関する調査概要

ISO9001 又は ISO14001 を認証取得している組織に対して、マネジメントシステムの運用をどのように感じているか、またそれぞれの組織はどのようなコンサルタントをうけたのか、組織の実態についてヒアリング調査をおこなった。

3-2-1 組織の運用とコンサルタントの指導方法に関する調査

(1) 調査対象

財団法人日本適合性認定協会および相互認証している機関から認定をうけている審査機関で ISO9001 又は ISO14001 の認定を受けている組織をサンプリングした。

サンプリング方法は、財団法人日本適合性認定協会ホームページの、ISO9001 および ISO14001 それぞれの適合組織産業分野別グラフから、平均のパーセンテージを表 3-1 で算出し、それに基づいて産業別にサンプリング数を決めおこなった。地域については、西日本を中心に産業分野ごとに無作為抽出法でサンプリングをおこなった。

表 3-1 の適合組織産業分野別表

産業分野 (注 1)	産業分野別の比率			調査対象 組織
	ISO9001	ISO14001	平均	
サービス	24.4%	33.8%	29.1%	31 社
建設	22.8%	9.3%	16.1%	20 社
金属	13.6%	11.8%	12.7%	15 社
電子	8.7%	9.2%	8.9%	10 社
機械	6.2%	5.7%	5.9%	7 社
ゴム	6.1%	6.2%	6.2%	6 社
化学	3.5%	3.8%	3.7%	4 社
その他	14.7%	20.2%	17.4%	20 社

参照：財団法人日本適合性認定協会 <http://www.jab.or.jp/>

(2) 調査方法

調査の方法はヒアリング調査票（資料 1）に基づく個別面談調査もしくは電話でのヒアリング調査を実施した。

①調査期間は、2009 年 2 月から 5 月

②調査対象組織は、表 3-1 における産業別分野ごとに合計 113 社

③ヒアリング調査のべ時間約 110 時間

④ISO9001、ISO14001 を同時に取得している場合には、品質マニュアル、環境マニュアルを個別に運用している場合を、調査対象としている。

(3) 集計方法

ヒアリング調査票をとりまとめ一括集計した。

3-2-2 実態調査結果

ISO マネジメントシステムに取り組んでいる組織のヒアリング結果は、表 3-2 から表 3-8 のようになった。

表 3-2 組織のヒアリング結果 (n=113)

質問内容	割合	総数
①運用しているマネジメントシステムの種類は何か		
ISO9001	53.1%	60 社
ISO14001	46.9%	53 社

表 3-3 ISO9001 組織のヒアリング結果 (n=60)

質問内容	割合	総数
②システムの取り組み理由は何か		
企業イメージの向上	61.7%	37 社
顧客の要求	35.0%	21 社
その他	3.3%	2 社
③取得時コンサルタント会社を利用したか		
利用している	98.3%	59 社
利用していない	1.7%	1 社
④マネジメントシステムの導入効果はあったか		
効果があった	80.0%	48 社
効果がなかった	20.0%	12 社

表 3-4 ISO14001 組織のヒアリング結果 (n=53)

質問内容	割合	総数
②システムの取り組み理由は何か		
企業イメージの向上	41.5%	22 社
顧客の要求	49.1%	26 社
その他	9.4%	5 社
③取得時コンサルタント会社を利用したか		
利用している	94.3%	50 社
利用していない	5.7%	3 社
④マネジメントシステムの導入効果はあったか		
効果があった	56.6%	30 社
効果がなかった	43.4%	23 社

表 3-5 ISO9001 取得組織の効果ありヒアリング結果 (n=48)

⑤効果が感じられた点はなにか		
取引が有利になった	39.6%	19 社
経費削減につながった	33.3%	16 社
営業件数が増えた	14.6%	7 社
社内の書類がまとまった	4.2%	2 社
その他	8.3%	4 社
⑥コンサルタントが指導した指導対象者は (注 2)		
従業員全員	47.9%	23 社
管理職	25.0%	12 社
担当者	22.9%	11 社
従業員	4.2%	2 社
⑦コンサルタントは資格を有しているか (複数回答)		
主任審査員	66.6%	32 社
審査員	12.5%	6 社
審査員補	2.0%	1 社
QMS コンサルタント	0.0%	0 社
その他	25.0%	12 社
無資格	0.0%	0 社
⑧コンサルタント指導の回数は (1 回 : 約 8 時間)		
17 回以上	2.1%	1 社
15 回～16 回	10.4%	5 社
13 回～14 回	4.2%	2 社
11 回～12 回	4.2%	2 社
9 回～10 回	43.8%	21 社
7 回～8 回	29.2%	14 社
5 回～6 回	4.2%	2 社
3 回～4 回	2.1%	1 社
0 回～2 回	0.0%	0 社
⑨コンサルタント指導の内容は (複数回答)		
規格の説明	79.2%	38 社
マニュアルの指導	100.0%	48 社
マネジメントシステムの説明	29.2%	14 社
⑩コンサルタント会社とは、継続的に契約をしているか		
している	25.0%	12 社
していない	75.0%	36 社
⑪コンサルタント会社およびコンサルタントに対する具体的評価		
<ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアルを業務と照らし合わせて説明してくれた。コンサルタントを継続しなくても社員が理解している。 ・ 自分の業種に置き換えて規格を説明してくれたので分かりやすかった。 ・ 質問について電話やメールでこまめに対応してくれた。 ・ 実際の業務手順をマニュアルにいたので、わかりやすかった。マネジメントシステムと経営が一つであることがわかった。 ・ コンサルタントが全社員に教育したので力量・意識が向上した。 ・ 専門用語を使わずにわかりやすく説明してくれた。 ・ 経営システムということだがなかなか反映しない。 		

表 3-6 ISO14001 取得組織の効果ありヒアリング結果 (n=30)

⑤効果が感じられた点はなにか		
取引が有利になった	43.3%	13 社
経費削減につながった	6.7%	2 社
営業件数が増えた	10.0%	3 社
社内の書類がまとまった	3.3%	1 社
その他	36.7%	11 社
⑥コンサルタントが指導した指導対象者は (注 2)		
従業員全員	63.3%	19 社
管理職	23.3%	7 社
担当者	13.3%	4 社
従業員	0.0%	0 社
⑦コンサルタントは資格を有しているか (複数回答)		
主任審査員	70.0%	21 社
審査員	23.3%	7 社
審査員補	6.7%	2 社
QMS コンサルタント	0.0%	0 社
その他	16.7%	5 社
無資格	0.0%	0 社
⑧コンサルタント指導の回数は (1 回 : 約 8 時間)		
17 回以上	6.7%	2 社
15 回～16 回	10.0%	3 社
13 回～14 回	10.0%	3 社
11 回～12 回	13.3%	4 社
9 回～10 回	23.3%	7 社
7 回～8 回	16.7%	5 社
5 回～6 回	20.0%	6 社
3 回～4 回	0.0%	0 社
0 回～2 回	0.0%	0 社
⑨コンサルタント指導の内容は (複数回答)		
規格の説明	80.0%	24 社
マニュアルの指導	100.0%	30 社
マネジメントシステムの説明	60.0%	18 社
⑩コンサルタント会社とは、継続的に契約をしているか		
している	53.3%	16 社
していない	46.7%	14 社
⑪コンサルタント会社およびコンサルタントに対する具体的評価		
<ul style="list-style-type: none"> ・講義式ではなく、議論式での指導をしてくれた。 ・規格をわかりやすく説明してくれた。図や資料を使ってわかりやすかった。 ・社員だけでなく、協力会社やアルバイト、パートにも指導をしてくれて、各自の業務を見直すきっかけになった。 ・一緒に工場や現場の視察を何度もおこなって、実態にそったマニュアルを作れた。 ・専門用語の言葉がなかなか理解できなかった。 ・環境側面や影響評価が社内に浸透しない。 		

表 3-7 ISO9001 取得組織の効果なしヒアリング結果 (n=12)

⑫ 効果が感じられなかった点はなにか		
書類の増加	50.0%	6 社
維持費用が高い	25.0%	3 社
営業効果がない	16.7%	2 社
その他	8.3%	1 社
⑬ コンサルタントが指導した指導対象者は		
従業員全員	8.3%	1 社
管理職	16.7%	2 社
担当者	75.0%	9 社
従業員	0.0%	0 社
⑭ コンサルタントは資格を有しているか (複数回答)		
主任審査員	8.3%	1 社
審査員	16.7%	2 社
審査員補	58.3%	7 社
QMS コンサルタント	0.0%	0 社
その他	8.3%	1 社
無資格	16.7%	2 社
⑮ コンサルタント指導の回数は (1 回 : 約 8 時間)		
17 回以上	8.3%	1 社
15 回 ~ 16 回	16.7%	2 社
13 回 ~ 14 回	16.7%	2 社
11 回 ~ 12 回	8.3%	1 社
9 回 ~ 10 回	25.0%	3 社
7 回 ~ 8 回	16.7%	2 社
5 回 ~ 6 回	8.3%	1 社
3 回 ~ 4 回	0.0%	0 社
0 回 ~ 2 回	0.0%	0 社
⑯ コンサルタント指導の内容は (複数回答)		
規格の説明	25.0%	3 社
マニュアルの指導	100.0%	12 社
マネジメントシステムの説明	25.0%	3 社
⑰ コンサルタント会社とは、継続的に契約をしているか		
している	58.3%	7 社
していない	41.7%	5 社
⑱ コンサルタント会社およびコンサルタントに対する具体的評価		
<ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアルや記録作成のすべてをコンサルタントがしてくれて負担が少なかった。 ・ 例が製造業の例だったため、自分の業種にあてはめられず、難しかった。 ・ あまり連絡がとれず対応がよくなかった。 ・ 担当者の負担が増え、他の社員はあまり関係ない雰囲気なので、コンサルタントから他の社員にももう少し協力をお願いしてほしかった。 ・ コンサルタントに自社の業務経験がなかったので、説明がわかりにくかった。 ・ コンサルタントが複数いて入れ替わるので、コミュニケーションがとりにくかった。 		

表 3-8 ISO14001 取得組織の効果なしヒアリング結果 (n=23)

⑫ 効果が感じられなかった点はなにか		
書類の増加	52.2%	12 社
維持費用が高い	17.4%	4 社
営業効果がない	17.4%	4 社
その他	13.0%	3 社
⑬ コンサルタントが指導した指導対象者は		
従業員全員	4.3%	1 社
管理職	4.3%	1 社
担当者	91.3%	21 社
従業員	0.0%	0 社
⑭ コンサルタントは資格を有しているか (複数回答)		
主任審査員	8.7%	2 社
審査員	17.4%	4 社
審査員補	21.7%	5 社
QMS コンサルタント	0.0%	0 社
その他	8.7%	2 社
無資格	52.2%	12 社
⑮ コンサルタント指導の回数は (1 回 : 約 8 時間)		
17 回以上	13.0%	3 社
15 回～16 回	8.7%	2 社
13 回～14 回	4.3%	1 社
11 回～12 回	8.7%	2 社
9 回～10 回	21.7%	5 社
7 回～8 回	30.4%	7 社
5 回～6 回	8.7%	2 社
3 回～4 回	4.3%	1 社
0 回～2 回	0.0%	0 社
⑯ コンサルタント指導の内容は (複数回答)		
規格の説明	22.2%	6 社
マニュアルの指導	66.7%	18 社
マネジメントシステムの説明	11.1%	3 社
⑰ コンサルタント会社とは、継続的に契約をしているか		
している	47.8%	11 社
していない	52.2%	12 社
⑱ コンサルタント会社およびコンサルタントに対する具体的評価		
<ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアルや記録作成のすべてをコンサルタントがしてくれて負担が少なかった。 ・ コンサルタントの経験がなかったが費用が安い点はよかった。一緒に勉強した部分もあった。 ・ 言葉が難しく、内容があまりわからなかった。 ・ 例が製造業の例だったため、自分の業種にあてはめられず、難しかった。 ・ 取得できてよかった。 ・ 担当者に指導してもらったので、結局わかる人が担当者だけになってしまい負担が増えてしまった。 		

3-2-3 マネジメント導入組織に対するヒアリング調査結果のまとめ

表 3-2 から表 3-8 の結果、組織の効果的な運用をもたらすコンサルタントの指導方法について下記のような 4 つの結果がでた。

(1) 運用の効果とコンサル指導対象者との関連性

まず、表 3-5 および表 3-6 において運用することで「効果があった」と感じている組織の指導対象者を見てみると、全従業員に対する指導が ISO9001 の場合が 47.9%、ISO14001 の場合が 63.3% と高い割合をしめていた。また、管理職に対する指導も ISO9001 の場合が 25%、ISO14001 の場合が 23.3% という結果になった。

しかし、表 3-7 および表 3-8 の「効果がなかった」と感じている組織の結果をみると、担当者のみを対象にした指導が、ISO9001 の場合 75.0%、ISO14001 の場合が 91.3% という結果になっており、大きな違いがみられた。

(2) 運用とコンサルタントの資格との関連性

表 3-5 および表 3-6 において、「効果があった」と感じている組織のコンサルタントの資格に着目してみると、ISO9001 の場合、主任審査員の資格保有者が 66.6%、ISO14001 の場合が 70.0% と高い割合を示した。また、審査員、審査員補まで含めると、ISO9001 の場合が 81.1%、ISO14001 の場合が 100% と全員が ISO 審査員の資格を保有していることがわかった。

一方、表 3-7 および表 3-8 において「効果がなかった」と感じている組織の場合をみてみると、審査員等の資格を有している割合が ISO9001 の場合が 83.3%、ISO14001 の場合が 47.8% であり、その中でも ISO9001 の場合は、審査員補の資格者が 53.8% と多く、ISO14001 の場合は、21.7% をしめた。また、ISO14001 の場合は無資格者が 52.2% と多い結果がでた。

(3) 運用とコンサル内容との関連性

表 3-5 および表 3-6 において、「効果があった」と感じている組織のコンサル内容をみてみるとマニュアルの指導が一番多く、ISO9001 および ISO14001 とともに 100% をしめていた。その次に規格の説明が多く、ISO9001 の場合が 79.2%、ISO14001 の場合で 80.0% をしめていた。また、マネジメントシステムの説明については、ISO9001 の場合が 29.2%、ISO14001 の場合で 60.0% をしめていた。

一方、表 3-7 および表 3-8 において「効果がなかった」と感じている組織の場合、マニュアルの指導について ISO9001 の場合は 100%であったが、ISO14001 の場合は 78.3%であった。また、規格の説明についても、ISO9001 の場合 25.0%、ISO14001 の場合 26.1%と低い割合を示した。

マネジメントシステムの説明においては、ISO9001 の場合 25.0%、ISO14001 の場合 13.1%であった。

(4)運用とコンサルの方法およびコンサルタントの力量との関連性

コンサルタントに対する具体的評価の項目に注目してみると、表 3-5 および表 3-6 において「効果があった」と感じている組織の評価は、ISO9001、ISO14001 の両方とともに、ISO 独自の難しい用語を分かりやすい言葉や組織でよく使用する言葉に置き換えて、イメージしやすいよう工夫している場合が多いことがわかる。また、図や資料の使用も比較的多かった。

また、社員全員にこまめに対応することによって、組織とのコミュニケーションを深め、質問のし易い雰囲気を作り、内部の事情に合ったシステムの構築が可能になっていた。それが、組織の中のコミュニケーションを深める一因になったとの意見もあった。

一方、「効果がなかった」と感じている組織においては、すべてコンサルタントがやってくれて負担を感じなかったという評価もあったが、取り組む前となんら組織に変化を感じないなど、ISO マネジメントシステム本来の目的が達成されたとは考えられない事態がみられた。また、ISO 規格自体が、製造業から取り入れられた経緯から、自分の組織にあてはめるのが大変である上、言葉が難しいなど、理解できないとの意見も多かった。

以上 4 点の関連性が明らかになったが、もう 1 点コンサルタントの指導回数（1 回 8 時間）についても今回調査をおこなった。

しかし、それについては、効果があった組織も効果がなかった組織においても回数や時間に差がなかった。

3-3 コンサルタントのマネジメントシステム認識と指導方法に関する調査

コンサルタント業務を行う組織に、何を重視してコンサルタント業務をおこなっているか（マネジメントシステムの認識）、また、その重点課題を解

決するためにどのような方法を用いているかについて、ヒアリング調査を実施した。

3-3-1 コンサルタントのマネジメントシステム認識と指導方法に関する調査方法

(1) 調査対象

組織の運用とコンサルタントの指導方法に関する調査においてサンプリングした組織が、実際に使用したコンサルタントを主な対象とした。

(2) 調査方法

ヒアリング調査票に基づく個別面談調査もしくは電話でのヒアリング調査を実施した。

- ①調査期間は、2009年2月から5月
- ②コンサルタントは81人
- ③ヒアリング調査のべ時間約50時間

(3) 集計方法

ヒアリング調査票（資料2）をとりまとめ一括集計した。

3-3-2 コンサルタントのマネジメントシステム認識と指導方法に関する調査結果

コンサルタントのヒアリング結果は、表3-9のようになった。

表 3-9 コンサルタントのヒアリング結果 (n=81)

質問内容	割合	総数
①どのような規格の指導経験があるか		
ISO9001	100%	81人
ISO14001	100%	81人
②認証取得までの指導に要する日数は		
1年以上	3.7%	3人
6ヶ月以上1年未満	4.9%	4人
5ヶ月以上6ヶ月未満	80.2%	65人
4ヶ月以上5ヶ月未満	7.4%	6人
3ヶ月以上4ヶ月未満	3.7%	3人
2ヶ月以上3ヶ月未満	0.0%	0人
1ヶ月以上2ヶ月未満	0.0%	0人
0ヶ月以上1ヶ月未満	0.0%	0人
③指導の回数は(1回:約8時間)		
17回以上	9.9%	8人
15回~16回	6.2%	5人
13回~14回	8.6%	7人
11回~12回	27.2%	22人
9回~10回	22.2%	18人
7回~8回	19.7%	16人
5回~6回	6.2%	5人
3回~4回	0.0%	0人
0回~2回	0.0%	0人
④資格を有しているか(複数回答)		
主任審査員	77.8%	63人
審査員	12.3%	10人
審査員補	0.0%	0人
QMSコンサルタント	0.0%	0人
その他	54.3%	44人
無資格	0.0%	0人
⑤顧客組織における指導対象者は		
従業員全員	55.5%	45人
管理職	34.7%	28人
担当者	8.6%	7人
従業員	1.2%	1人
⑥指導の内容は(複数回答)		
規格の説明	93.8%	76人
マニュアルの作成指導	100.0%	81人
マネジメントシステムの説明	65.4%	53人
⑦継続の指導は実施しているか		
している	45.7%	37人
していない	54.3%	44人

⑧コンサル時に重視していることは		
⑨その為にどのようなコンサル方法をおこなっているか		
・期日までにマネジメントシステムを確立する。	53.0%	43人
・こまめに連絡をとり、問題を解決していく ・教育をおこない、協力体制をつくる		
・必ず認証取得させる。	39.5%	32人
・宿題を与え、期日迄に提出させる ・審査を逆算してコンサルをおこなう		
・マニュアルを理解させる。	24.7%	20人
・規格要求事項とマニュアルを照らし合わせて説明する ・マニュアルを読みながら教育をおこなう		
・マネジメントシステムを理解させる。	14.8%	12人
・専門的な言葉を使わない ・経営手法を説明、教育する		
・実態に即した、記録およびマニュアルを作成する。	14.8%	12人
・顧客の業務内容を見学する ・コミュニケーションをとって実状を把握する		
・規格を理解させる。	11.1%	9人
・規格要求事項を業務と照らし合わせて説明する ・規格の内容だけでなく、意図する所を細かく説明する		
・社員の意識改革をおこなう。	8.6%	7人
・社員全員に対して教育する ・わかりやすい言葉で説明 ・疑問を持たせるような質問をする		

3-3-3 コンサルタントのマネジメントシステム認識と指導方法に関する 調査結果のまとめ

表 3-9 の結果、コンサルタントがコンサル業務を実施する上で重視していることは、

- ①期日迄にマネジメントシステムを構築すること（53.0%）
- ②必ず認証取得させること（39.5%）

となった。

期日迄にマネジメントシステムを構築するための方法として、こまめに連絡をとり問題を解決していく方法や教育をおこない協力体制をつくるという方法が多かった。

また、必ず認証取得させるために、宿題を与え期日迄に提出させる、審査を逆算してコンサルタント業務をおこなうといった方法をとっていること

がわかった。

続いて、規格と照らし合わせ、何を意図しているのか一つずつ確認しながら進めていくという方法やマニュアルを読みながら教育をおこなう方法でマニュアルを理解させるが 24.7 %で高い数値をしめした。

また、マネジメントシステムを理解させる、実態に即した記録やマニュアル等の作成を行うことを重視しているコンサルタントはそれぞれ 14.8%と同じ数値をしめした。

また、分かりやすい言葉での説明や社員全員への教育などで社員の意識改革をするなどがあがったが、これはコンサルタント業務をおこなう短い期間では無理なことが多いため、継続的な維持のためのコンサルタント業務も含めた長いスパンでの重視事項とする意見があがった。

3-4 組織の運用とコンサルタントのマネジメントシステム認識の

関連性についてのまとめ

表 3-2 から表 3-9 の結果より、組織の運用とコンサルタントのマネジメントシステム認識の間に図 3-2 のような関連性があることがわかった。

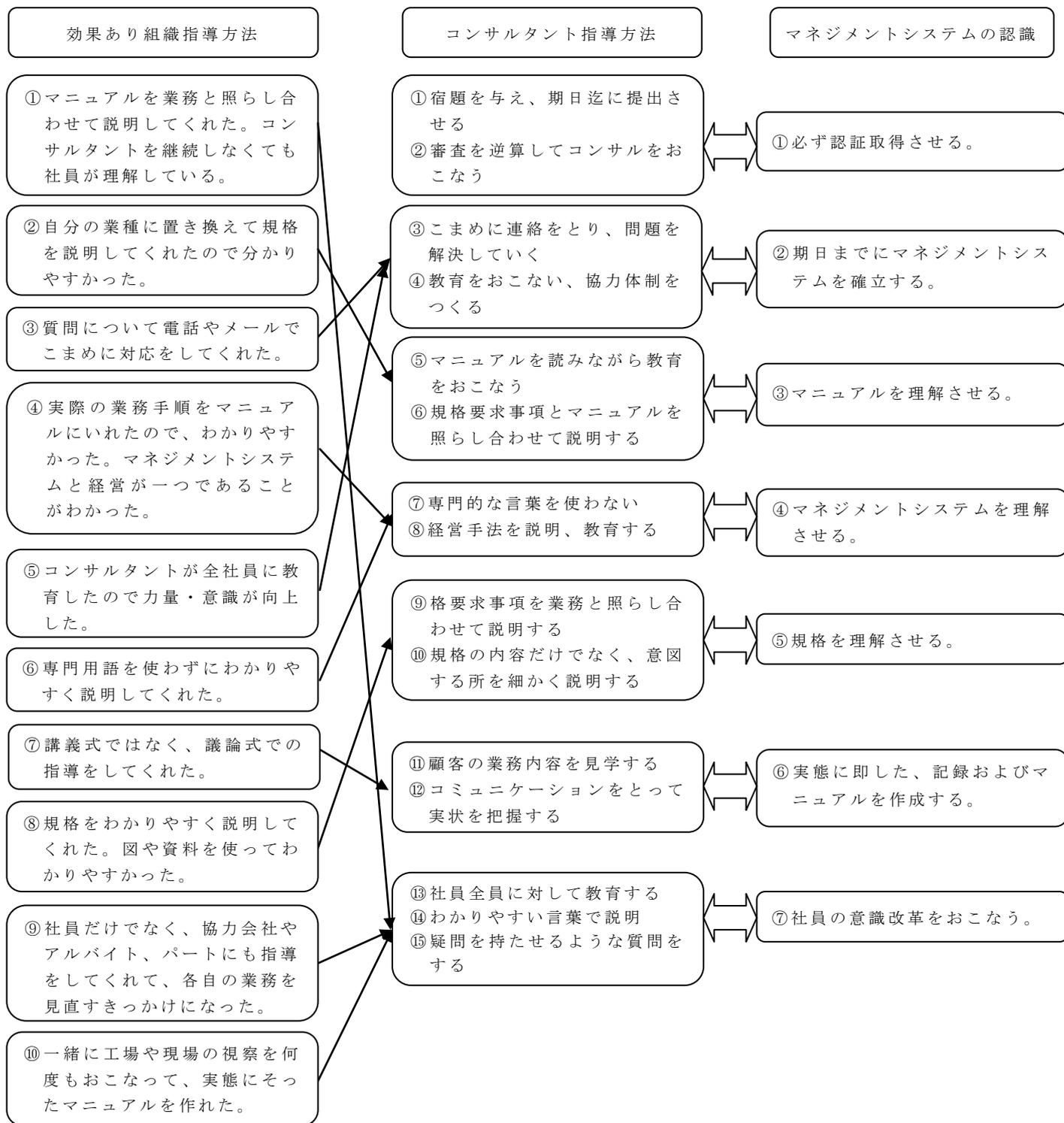


図 3-2 研究のまとめ